

Inoviranje navad: od ego k eko sistemom

Princip celostnega inoviranja in & out

Celostno inoviranje zahteva sistemski pristop. Spodbuja princip inoviranja in & out. Inoviranju v okolju postavlja ob bok inoviranje na globljih osebnostnih ravneh. Metoda U spodbuja inoviranje navad posameznikov, skupin, organizacij in družbe. Pozornost preusmerja iz okolice navznoter. S preobrazbo zavedanja korenito spreminja odnos do sebe, drugih in okolice. Spodbuja prehod od ego k eko sistemom.



Izzivi sodobnega časa zahtevajo vse bolj celostno delovanje. S sistemskim pristopom razvijamo sposobnost razmišljati, odločati in delovati čim bolj celostno. Namesto enostransko z uničevalnimi posledicami za ljudi, družbo in naravo. Ključno vprašanje ni niti to, **kaj** delamo, niti to, **kako** delujemo.

Metoda U odpira tretjo dimenzijo. Pozornost usmerja v vir, **od koder** delujemo. S poglobljanjem vase spodbuja preobrazbo zavedanja posameznikov, skupin, organizacij in družbe. Aktivira notranji potencial za hitrejši osebnostni razvoj.

V prispevku razmišljamo o sistemskem pristopu k celostnemu inoviranju. Poleg inoviranja v okolju vključuje tudi mehko inoviranje na globljih osebnostnih ravneh. Posameznike, skupine, organizacije in družbo spodbuja k inoviranju odnosov, navad, kompetenc in prepričanj, da bi prepoznali lastno identiteto, učinkovito izrabili notranji potencial in ure-

sničili njihovo poslanstvo. Priča smo prebujanju višje ravni zavedanja. Prehodu zavedanja od ego k eko sistemom. Rešitev vidimo v primeru celostnem inoviranju po principu **in & out**. Pri tem ni ključna dovzetnost za spremembe, temveč pripravljenost za akcijo.

Sistemski pristop k celostnemu inoviranju

Izkušnje kažejo, da je življenje zapleteno, prav tako tudi njegovo proučevanje in obvladovanje. Stvari moramo pogosto poenostavljati. Omejimo se na izbrane dele, druge pa odmislimo. Zaradi pretiranega poenostavljanja nas vse več dogodkov in pojavov v življenju preseneti. Zgodijo se nepričakovano, ker jih nismo zajeli v obravnavo.

Sistemi nam pomagajo razumeti zapletenost in kompleksnost življenja. Omogočajo nam celovitejšo obravnavo objektov. Gre za

Začetniki teorije sistemov L. von Bertalanffy, N. Wiener, W.R. Ashby idr. so spodbujali sistemsko razmišljanje, da bi bilo človeštvo sposobno razmišljati, odločati in delovati kar se da celostno namesto enostransko in preveč poenostavljeno. Kaj pomeni dovolj celostno, se je treba odločiti od primera do primera (Mulej s soavtorji, 2000).

Letos je 40. obletnica utemeljitve dialektične teorije sistemov (DTS), ki je doslej edina iz Slovenije prišla v svetovno enciklopedijo (François, 2004).

miselno ali čustveno sliko objekta z izbranega vidika. Pri poenostavljanju nam pomagajo, da ne izpustimo nič bistvenega, kar bi lahko izkrivilo podobo objekta. Albert Einstein je rekel, da človek mora poenostavljati, kolikor se le da, toda nikakor ne več kot to.

Ključno vprašanje ni niti to, kaj delamo, niti to, kako delujemo.

Pri sistemskem razmišljanju ne moremo mimo utemeljitelja »dialektične teorije sistemov« ddr. Matjaža Muleja, zaslužnega profesorja z mariborske Ekonomsko-poslovne fakultete. Meni, da z vidika sistemskega razmišljanja pri odločanju pogosto nismo dovolj celoviti, sistemski, usmerjeni v celoto.

Mulej s soavtorji (2000) opozarja, da ne gre za vprašanje, ali naj upoštevamo ogromno količino podatkov ali pa jih zmanjšamo na primernejši obseg. Pravi, da moramo stvari poenostavljati iz naravnih razlogov in omejitev človeka. Vprašanje postavlja drugače: ali poenostavljamo stvari tako, da dobimo vsebinsko smiselno sliko in ne izgubimo bistva? Ali poenostavljamo preveč in zaradi pretiravanja tvegamo nerealnost obravnave?

Metoda U je sodoben pristop k inoviranju odnosov in navad.

Delo brez poenostavljanja ima zapleten potek, delo s poenostavljanjem pa zapletene posledice, meni Mulej. Slednje je hujše, opozarja, ker vodi v svetovne vojne, uničenje naravnih virov in zmanjševanje naravnih možnosti za obstoj človeštva. Zato je uvedel »dialektični sistem« kot splet bistvenih vidikov, ki podpira »zakon zadostne in potrebne celovitosti«. Popolna celovitost najbrž ni izvedljiva. Z omejitvijo na posamičen vidik (stroko) je celovitost le navidezna in vodi v nevarne spregele. Pravi, da ljudje pogosto delujemo kot pretirani specialisti brez volje in sposobnosti za medstrokovno ustvarjalno sodelovanje. Necelovitost je po njegovem mnenju skupni imenovalac problemov sodobne družbe. Rešitev vidi v sistemskem pristopu k primerno celostnemu inoviranju.

Princip celostnega inoviranja in & out

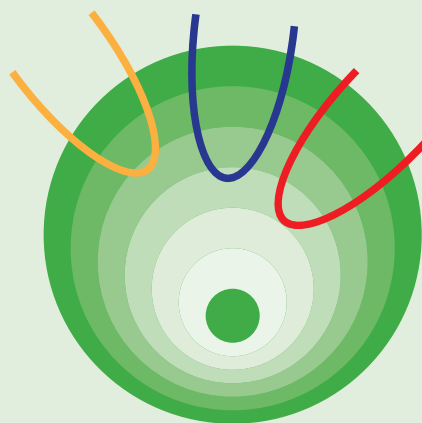
Celostno inoviranje upošteva princip **in & out**. Inoviranju v okolju postavljamo ob bok inoviranje na globljih osebnostnih ravneh.

Oba sta potrebna, da bi razvili sposobnost primerno celostnega razmišljanja, odločanja in delovanja. Preden nadaljujemo, opredelimo pojem inovacije.

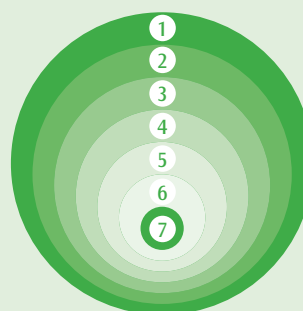
Inovacija je vsaka koristna novost. Po učinku

delimo inovacije na netehnološke in tehnološke. Tehnično-tehnološke inovacije se pogosto navezujejo na proizvodne ter uporabnostne lastnosti izdelkov in postopkov. Glede na vsebino jih razvrstimo v 10 sklopov.¹ Vsi, razen enega, spadajo med netehnološke inovacije (Mulej, 2008, 122; Mulej in Hrast 2011). Inovacije lahko razvrstimo glede na osebnostne ravni. Problemi, ki jih rešujemo z inoviranjem, imajo korenine na različnih ravneh.

¹ Mulej in Hrast (2011) razlikujeta glede na vrsto te sklope inoviranja: 1. poslovni program; 2. tehnika in tehnologija; 3. organiziranje; 4. stil vodenja; 5. stil poslovanja; 6. postopek vodenja; 7. metode (so)delovanja; 8. vrednote, kultura, etika in norme; 9. naše navade in 10. navade drugih.



Slika 1: Reševanje problemov po metodi U na različnih osebnostnih ravneh (SrCi)



1 OKOLJE	Inoviranje tehnologij, izdelkov, storitev, procesov, odnosov, struktur in modelov	OUT
2 OBNAŠANJE	Inoviranje navad	
3 KOMPETENCE	Inoviranje kompetenc	IN
4 PREPRIČANJE	Inoviranje prepričanj	
5 IDENTITETA	Dojemanje identitete	
6 POSLANSTVO	Dojemanje poslanstva	
7 JEDRO	Dojemanje višjega smisla življenja	

Slika 2: Sistem inoviranja po osebnostnih ravneh princip IN&OUT (SrCi)

Uspešno jih rešimo le, če se poglobimo do korenin in odpravimo njihov vzrok. Po metodi U jih rešujemo s poglobljanjem vase v obliki krivulje U.

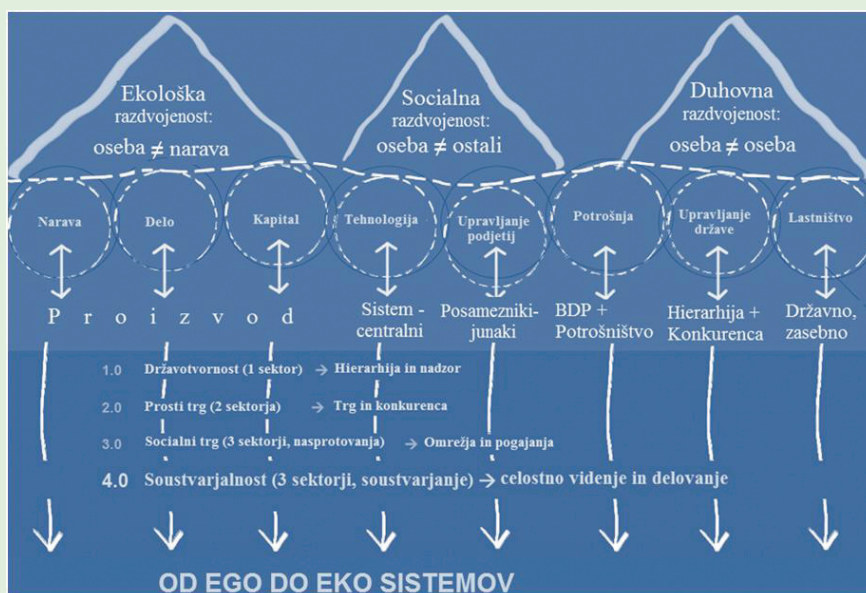
Slika 1 prikazuje reševanje problemov po metodi U na različnih osebnostnih ravneh.

Pri inoviranju navad je treba pozornost preusmeriti navznoter. Se poglobiti vase.

Osebnostne ravni prikažemo z modelom čebule (Bulc in Kovačič, 2013; Kovačič s soavtorji 2013a, 2013b). Po Korthagnu (2009, 2004, 2001) obdajajo jedro osebnosti ovoj.

Problemi, ki jih rešujemo z inoviranjem, imajo korenine na različnih ravneh. Uspešno jih rešimo le, če se poglobimo do korenin in odpravimo njihov vzrok. Po metodi U jih rešujemo s poglobljanjem vase v obliki krivulje U.

Metoda U predstavi strategijo prehoda od ego k eko sistemom. Strategija je jasna: sprožiti preobrazbo zavedanja na ravni posameznikov, skupin, organizacij in družbe z namenom korenitega spreminjanja odnosa (tudi navad) do sebe in okolice.



Slika 3: Metoda U – prehod od ego k eko sistemom (Scharmer, 2013)

Zunanji ovoj sta okolje in obnašanje. Srednji ovoj so kompetence, prepričanja in identiteta. Notranji ovoj se dotika poslanstva in jedra. S poglobljanjem prehajamo med ovojmi in jih med seboj usklajujemo. V ovojih potekajo različna usklajevanja. Koristne spremembe, ki pri tem nastanejo, opredelimo kot inovacije. Slika 2 prikazuje sistem inoviranja po osebnostnih ravneh.

Na osnovi povedanega lahko sklepamo, da strateškega problema ne moremo rešiti z inoviranjem na zunanjem ovoju. Inoviranje okolja in navad sicer koristi, toda za rešitev problema najbrž ne zadostuje. Poglobiti se bo treba vase skozi srednji in notranji ovoj vse do ravni poslanstva. Zanimivo je spoznanje, da na ravni identitete, poslanstva in jedra ne govorimo več o inoviranju, temveč o njihovem dojemanju in uresničevanju.

Končajmo razmišljanje. Primerno celostno inoviranje spodbuja princip inoviranja *in & out*. Inoviranje okolja je »out«, inoviranje navad, kompetenc in prepričanj pa »in«.

S sistemskega vidika sta potrebna oba. Kot neodvisna in hkrati soodvisna principa inoviranja.

Mehko inoviranje na globljih osebnostnih ravneh

Inoviranje na globljih osebnostnih ravneh vključuje spreminjanje navad, kompetenc in prepričanj. Pri poglobljanju se najprej srečamo s spreminjanjem navad na zunanjem osebnostnem ovoju. Bolj kot rezultat poglobljanja je pomembna pot osebnostnega razvoja.

V pogovoru z ddr. Matjažem Mulejem, ki ima s področja inoviranja dolgoletne izkušnje, sem omenila svoje zanimanje za raziskovanje

spreminjanja navad. Opozoril je, da je bolje kot o spreminjanju navad govoriti o inoviranju navad. Poslabšanje navade je prav tako sprememba, ki pa se ne šteje za inovacijo.

Celostno inoviranje upošteva princip »in & out«. Inoviranju v okolju postavljamo ob bok inoviranje na globljih osebnostnih ravneh.

Kaj je inoviranje navad? Gre za korenito spreminjanje navad posameznikov, skupin, organizacij in družbe, ki prinaša korist in ga okolica sprejme. Z vidika družbeno odgovornega ravnanja mora biti sprememba navade družbeno koristna, družbeno potrebna in družbeno odgovorna hkrati, da bi jo lahko šteli za inovacijo. To je mehka oblika inoviranja, ki jo pogosto uvidimo, toda težko konkretno opredelimo.

Kako inoviramo navade? Pri inoviranju navad je treba pozornost preusmeriti navznoter. Se poglobiti vase.

Spoznati svoje globlje osebnostne ravni. Se dotakniti svojih skritih kvalit. Ker želimo svoj notranji potencial bolje izrabiti, se pogosto osebnostno dopolnjujemo, preoblikujemo in spreminjamo. S tem spreminjamo svoje navade (Bulc in Kovačič, 2013; Kovačič s soavtorji 2013a, 2013b). Spremenjene navade sčasoma morda celo inoviramo (Mulej).

Končajmo z mislijo, da povezujemo inoviranje navad z mehkim inoviranjem na eni od osebnostnih ravni. S poglobljanjem vase želi posameznik, skupina, organizacija in družba dojeti lastno identiteto, spoznati notranji potencial in uresničiti svoje poslanstvo. Namen je doseči osebnostno zadovoljstvo, rast in razvoj.

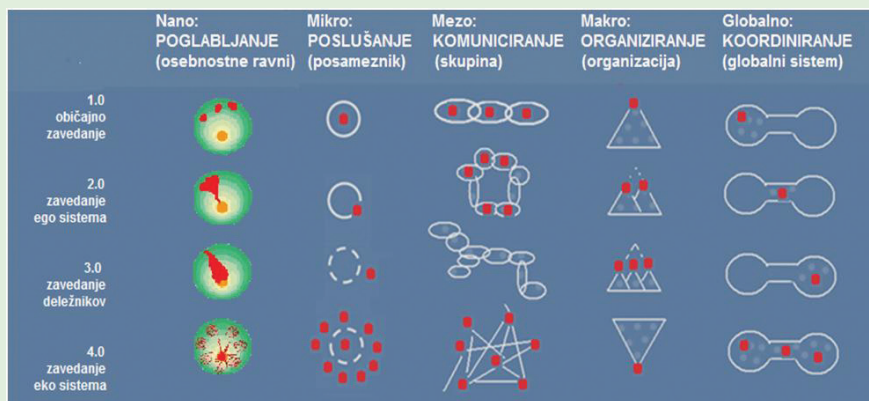
Metoda U

Metoda U je sodoben pristop k inoviranju odnosov in navad.

Otto Scharmer (2009, 2013; Senge, 2008), avtor teorije U in profesor na univerzi MIT Sloan School of Management, Boston, ZDA, je raziskovanje zadnjih nekaj let posvetil odkrivanju vzrokov razvojenosti sodobne družbe (www.presencing.com). Problem vidi v navzkrižju med ekonomskim razmišljanjem in delovanjem. Pravi, da je realnost tesno povezana z delovanjem globalnih eko sistemov, način razmišljanja pa je globoko zasidran v ego sistemih. Delovanje slednjih označuje kot ozko, enostransko in necelovito, to pa povzroča spreglede in napake z uničevalnimi posledicami.

Metoda U navaja tri vrste razvojenosti sodobne družbe (slika 3): ekološko razvojenost posameznika od narave, socialno razvojenost posameznika od družbe in duhovno razvojenost posameznika od sebe. Opozarja, da gre pri tem le za vrh ledene gore, ki plava na preveč napihnjenih družbenih problemih. Površno ukvarjanje s problemi nas najbrž ne bo privedlo do njihove rešitve. Z metodo U naj bi se poglobili vase, preobrazili zavedanje in delovali drugače.

Metoda U govori o štirih ravneh zavedanja. Zavedanje 1.0 povezuje z običajnim zavedanjem. V ospredje postavi javni sektor in državotvornost. Zavedanje 2.0 povezuje z zavedanjem ego sistemov. Poleg javnega sektorja postavlja v ospredje gospodarski sektor, ki podpira delovanje prostega trga in konkurenčnosti. Zavedanje 3.0 povezuje z zavedanjem deležnikov. V ospredje postavlja tri sektorje (javni, gospodarski in socialni) z različnimi deležniki in njihovimi interesi. Priča smo razmahu socialnih omrežij. Pojavi se socialni trg, kjer se nasprotovanja deležnikov rešujejo



Slika 4: Matrika ekonomske evolucije
(Scharmer, 2013; mikro; dopolnitev Kovačič: nano, mezo, makro, globalno)

s pogajanji. Zavedanje 4.0 povezuje z zavedanjem eko sistemov. V ospredje postavi soustvarjanje treh sektorjev z močno težnjo po celostnem delovanju.

Scharmer (2013) je prepričan, da lahko s preusmerjanjem zavedanja od ego sistemov k eko sistemom ustvarimo miselni preboj, ki bo omogočil ponovni stik z realnostjo. Predlaga zavestni prehod od ego sistemov k eko sistemom. Meni, da je to glavni izziv sodobnih vodij.

Prehod od ego k eko sistemom

Metoda U predstavi strategijo prehoda od ego k eko sistemom. Strategija je jasna: sprožiti preobrazbo zavedanja na ravni posameznikov, skupin, organizacij in družbe z namenom korenitega spreminjanja odnosa (tudi navad) do sebe in okolice.

Matrika ekonomske evolucije (slika 4) prikazuje postopno preobrazbo zavedanja posameznika, skupine, organizacije in družbe na podlagi odnosa do sebe in okolice. Prvotni matriki smo dodali nano raven preobrazbe zavedanja, ki se s poglobljanjem dotakne subtilnih osebnostnih ravni, in jo dopolnili z grafičnim prikazom odnosov.

Z metodo U naj bi se poglobili vase, preobrazili zavedanje in delovali drugače.

Stopnja zavedanja se pogosto neposredno kaže v stopnji aktivnosti posameznika, skupine, organizacije in družbe. Zavedanje 1.0 in 2.0 povezujemo s pasivnim odnosom. Zavedanje 3.0 in 4.0 povezujemo z aktivnim odnosom oziroma aktivnim soustvarjanjem do-

gajanja v okolici. V nadaljevanju se dotaknimo preobrazbe zavedanja – od nano do globalne ravni.

Nano raven. Posameznik naveže odnos s seboj s poglobljanjem vase in opazovanjem osebnostnih ravni. Študija primerov je pokazala, da je običajno zavedanje (1.0) razpršeno na zunanjem ovoju. Zavedanje ego sistema (2.0) se koncentrira in pogloblja. Zavedanje deležnikov (3.0) se naprej pogloblja ter širi na srednjem in notranjem ovoju. Zavedanje eko sistema (4.0) se končno zlije z jedrom osebnosti in tam tudi ostane. Preobrazbo zavedanja na globljih osebnostnih ravneh povezujemo z *in*-principom inoviranja. Druge ravni matrike povezujemo z *out*-principom.

Inoviranje okolja je »out«, inoviranje navad, kompetenc in prepričanj pa »in«.

Mikro raven. Posameznik naveže odnos do okolice s poslušanjem (s slišanjem). Običajno zavedanje (1.0) ga zapira v prostor lastnih misli, čustev in želja brez interakcije z okolico. Pri zavedanju ego sistema (2.0) pozornost iz zaprtega prostora obrača navzven. Dogajanje v okolici opazuje, v njem ne sodeluje. Pri zavedanju deležnikov (3.0) je posameznikova pozornost povsem usmerjena v okolico. Z njo se povezuje in aktivno sodeluje. Zavedanje eko sistema (4.0) ga poveže s popolnim zavedanjem sedanjega trenutka. Hkrati se zavedamo dogajanja v okolici in v sebi.

Primer: Za lažje razumevanje preobrazbe zavedanja posameznika si oglejmo primer. Na seminarju v Berlinu se nas je zbralo 100 udeležencev. Namen seminarja je bil spoznati metodo U in se seznani z udeleženci. Naša naloga je bila zamenjati čim več timov, da bi

Sklepne misli

Metoda U je sodoben pristop k primerno celostnemu inoviranju. Vabim vas, da se poglobimo vase, preobrazimo zavedanje in delujemo drugače. S preobrazbo zavedanja na ravni posameznikov, skupin, organizacij in družbe spodbuja korenito spreminjanje odnosov do sebe in okolice. Aktivira notranji potencial in uresničuje poslanstva. Bolj kot rezultat je pri tem pomembna pot osebnostnega razvoja. Priča smo prebujanju višje ravni zavedanja, prehodu zavedanja od ego k eko sistemom. Čas je za akcijo.

spoznali čim več ljudi. To je pomenilo nenehno predstavljanje sebe in svojega dela. Tretji dan seminarja sva se z eno od udeleženk, s katero se še nisva poznali, dogovorili, da v ljudnostno predstavljanje preskočiva (zavedanje 1.0). Na sprehodu v naravo, kjer so potekale jutranje delavnice, sem razmišljala, zakaj je predstavljanje po nekaj dneh postala težava (zavedanje 2.0). Najbrž zato, ker se predstavljam novim in novim ljudem. V kratkem času mi uspe, da jim predstavim le izbrani vidik svoje zgodbe. Kdo bi lahko potem razumel celoto, ki je tako zapletena in kompleksna? Takrat me prešine misel. »Ta, ki naj bi razumel celotno zgodbo, si ti.« Nato nastane trenutek tišine in kmalu jasen odgovor. »Predstavljam se različnim ljudem, da bi lahko slišala sebe, kako pripovedujem zgodbo z različnih vidikov (zavedanje 3.0). Da bi morda opazila, kaj pri tem poudarimo in kaj prikrijemo. Da bi opazila odzive okolice in uvidela nove priložnosti.« Takrat se zgodi preobrat. Metoda U govori o miselnem preboju in popolnem zavedanju sedanjega trenutka. Primerja ga z obračanjem navidezne kamere vase, da bi razširili zavedanje dogajanja v okolici in hkrati v sebi (zavedanje 4.0). Ob zavedanju takratnega trenutka sem začela uživati v predstavljanju svoje zgodbe drugim ljudem. Prišlo je do preobrazbe zavedanja od ego k eko sistemom na ravni posameznika. Mezo raven. Skupina naveže odnos do okolice s komuniciranjem. Odnos v skupini pri običajnem zavedanju (1.0) prikažemo v obliki verige. Velja pravilo, da je ta tako močna, kot je močan najšibkejši člen. Odnos med posamezniki temelji na principu zaporednosti. Ko en člen popusti, veriga razpade. Sodobnejši pristop strukturiranja odnosov v skupini govori o delovanju mreže (zavedanje 4.0). Pri padniki mreže so neodvisni in hkrati soodvi-

sni. Ko posameznik nečesa ne zmore, prejme podporo drugih članov mreže. Odnos med njimi temelji na principu vzajemne pomoči in opori. Priča smo preobratu zavedanja od eko k eko sistemom na ravni skupin.

Makro raven. Organizacija naveže odnos z okolico z organiziranjem. Odnos v organizaciji pri običajnem zavedanju (1.0) prikažemo v obliki piramide (stroge hierarhije). S preobrazbo zavedanja se odgovornost za odločanje z vrhnega vodje postopoma prenaša na nižje organizacijske ravni. Priča smo ploščanju organizacije (zavedanje 2.0). Ko se odgovornost prenese na najnižjo raven – raven posameznika, se ploščanje ustavi (zavedanje 3.0). Podobno kot v prej opisanem primeru preobrazbe zavedanja posameznika pride tudi tukaj do preobrata. Zgodi se miselni preboj. Organizacijska struktura (piramida) se pod težo »pritisaka« zaradi težnje po ploščanju prek svoje osi preslika navzdol. Vodja se od skupine sodelavcev »odcepi« in svoj položaj v organizacijskem smislu še poglobi. Njegova primarna naloga postane zagotavljanje varnega okolja za ustvarjanje in odločanje sodelavcev. Organizacija s tem preide na raven zavedanja eko sistema (4.0).

Globalna raven. Globalna skupnost naveže odnos z okolico s koordiniranjem. V matriki je odnos prikazan v obliki dveh med seboj povezanih centrov. Skozi zgodovino je zavest na globalni ravni impulzirala od razpršenosti (zavedanja 1.0) v koncentriranost (zavedanje 2.0) in nazaj v razpršenost (zavedanje 3.0). Preboj v preobrazbi zavedanja globalnega sistema prinese trenutek, ko je zavedanje globalne skupnosti razpršeno in hkrati koncentrirano. Takrat smo priča prehodu od zavedanja ego sistema v eko sistem (zavedanje 4.0). Končajmo razmišljanje. Spremembe v okolici, ki jih družba sprejme kot koristne, štejejo za inovacijo. V prispevku smo obravnavali mehko netehnološko inoviranje v okolju in na

globlji osebni ravneh. S sistemskega vidika potrebujemo oba principa inoviranja. Le tako bomo ljudje sposobni primerno celostno razmišljati, odločati in ravnati. Menimo, da bi veljalo principu celostnega inoviranja **in & out** v prihodnje nameniti več raziskovalne pozornosti. Predvsem z inoviranjem na globlji osebni ravni se odpirajo nove možnosti raziskovanja in delovanja. Pri tem ni ključno vprašanje dovzetnost za spremembe, temveč pripravljenost za akcijo. Junija bo potekal projekt netehnološke inovacije za potrebe konferenčne dejavnosti. Namen je razviti nov tip konferenc in delavnic po principu odprtega inoviranja in omogočiti udeležencem edinstveno izkušnjo sistemskega doživljanja (celostnega) inovacijskega procesa z 12 tehnikami. Med drugim bo predstavljena tudi metoda U.

Mag. Vesna Kovačič je ustanoviteljica SrCi Inštituta za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, predavateljica na DOBA Fakulteti, presojevalka sistemov vodenja na SIQ, članica UO InCo gibanja in UO Sekcije holistov na GZS, delegatka za Slovenijo v UO Mednarodne federacije sistemskih raziskovalcev (IFSR).

Viri

Bulc, V. in Kovačič, V. (2013). Intuitivno odločanje – korak k sistemskemu razmišljanju in celostnemu inoviranju. Revija HRM, št. 53, junij 2013. Planet GV, Ljubljana.

François, C. (2004). International Encyclopedia of Systems and Cybernetics, 2nd edition (urednik François C.). Saur Verlag, Munich, Germany.

Korthagen, F. A. J. (2009). Praksa, teorija in osebnost v vseživljenjskem učenju (prevod Justina Erčulj). V: Vzgoja in izobraževanje, letnik 40, št. 4, 4–14.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. V: Teaching and Teacher Education 20. 77–97.

Korthagen, F. A. J. (2001). Core reflection, material. IML – Institute for Multi-level Learning, 9.–10. 11. 2009.

Kovačič, V., Bulc, V. in Battelino U. (2013a). Intuitivno odločanje – nepogrešljiv del celostnega odločanja, revija HRM št. 51. februar 2013. Planet GV, Ljubljana.

Kovačič, V., Bulc, V., Battelino, U. (2013b). Intuitive decision-making - changing habits through new business approaches, models and solutions = Intuitivno odločanje - spreminjanje navad skozi nove poslovne pristope, modele in rešitve. V: 8th IRDO International Conference Social Responsibility and Current Challenges 2013, Maribor, Slovenia, 7th–9th March 2013.

Mulej, M. in Hrast, A. (2011): Družbena odgovornost in socialno podjetništvo.

V: Zbornik konference „Socialno = humano podjetništvo“. Postojna: CEW.

Mulej, M. et al. (2008): *Invenijsko-inovacijski management z uporabo dealektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*. Korona Plus, Ljubljana:

Mulej, M. et al (2000). *Dialektična in druge mehosistemske teorije: podlaga za celovitost in uspeh managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

Scharmer, C. O., Kaufer, K. (2013) *Leading from the Emerging Future: From Ego-System To Eco-System Economies*.

Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future is It Emerges.

Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Senge, P. et al. (2008). Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society. Nicholas Brealey Publishing, London.

Metoda U na spletni strani Presencing Institute, Berlin. www.presencing.com [21. 5. 2014]



HYALURON LIFT

ULTIMAT STARANJU.

novo





S 100% naravno hialuronsko kislino, ki izboljša vlažnost, strukturo, elastičnost in volumen kože.


www.kozmetikaafrodita.com